

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГАЙЧЕНКОВА ЖАННА ОЛЕКСІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
О.А. Дороніна
«___» _____ 2022 р.

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Панченко І.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали / за школою ЄТКС / за національного шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2022

АНОТАЦІЯ

Гайченкова Ж.О. Мотивація персоналу як засіб підвищення ефективності менеджменту компанії. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент персоналу». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У роботі досліджено теоретичні основи та підходи до оцінки ефективності мотиваційної системи організації. Надано загальну характеристику ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», проаналізовано економіко-фінансовий стан підприємства. Досліджено ефективність системи мотивації ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Запропоновано методи підвищення ефективності мотиваційної системи та надані рекомендації щодо розробки ефективного компенсаційного пакету для співробітників ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Ключові слова: мотив, стимул, персонал, мотивація персоналу, менеджмент персоналу.

40 с., 11 табл., 12 рис., 1 дод., 26 джерел.

ABSTRACT

Haichenkova Zh. Motivation of staff as a means of improving the efficiency of company management. Specialty 073 Management. Educational Program «Personnel management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The paper investigates the theoretical foundations and approaches to assessing the effectiveness of the motivational system of the organization. The general characteristics of PJSC "Vinnytsia Confectionery Factory" are given, the economic and financial condition of the enterprise is analyzed. The efficiency of the motivation system of PJSC "Vinnytsia Confectionery Factory" is investigated. Methods of increasing the efficiency of the motivational system are offered and recommendations for the development of an effective compensation package for the employees of PJSC "Vinnytsia Confectionery Factory" are provided.

Keywords: motive, incentive, personnel, personnel motivation, personnel management.

40 p., 11 tabl., 12 fig., 1 app., bibliography: 26 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Сутність мотивації та її місце в системі менеджменту компанії.....	6
1.2 Методичні підходи до визначення рівня вмотивованості персоналу	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ	16
2.1. Характеристика основних показників діяльності ПрАТ «ВКФ».....	16
2.2. Оцінка системи мотивації та стимулювання персоналу	24
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ	32
3.1 Шляхи формування ефективної системи мотивації персоналу в ПрАТ «ВКФ».....	32
3.2 Рекомендації щодо розробки ефективного компенсаційного пакету для співробітників компанії	36
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	41
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В теперішніх умовах тотальної кризи, що спричинена декількома роками пандемії, а потім і війною з РФ, ситуація в економіці вимагає від сучасних українських компаній реакції на виклики через зміну пріоритетів їх менеджменту у бік збереження свого економічного та людського потенціалу. Вирішення цих питань можливо лише за наявності продуктивного та вмотивованого персоналу, який забезпечить виживання компанії у важких реаліях сьогодення. Мотивація персоналу наразі набуває особливого значення в спектрі функцій менеджменту компанії, оскільки є загроза тривалих економічних потрясінь, які вплинуть на доходи працівників та можливості власників компаній забезпечувати своїх співробітників гідною заробітною платою. Така ситуація обумовлює необхідність дослідження дієвих та своєчасних важелів сучасного менеджменту щодо посилення трудової мотивації та побудови ефективної системи заохочення працівників до високопродуктивної діяльності задля збереження компанії.

Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є дослідження впливу системи мотивації персоналу на ефективність менеджменту компанії.

Для досягнення поставленої мети в роботі було сформульовано наступні **завдання:**

- вивчити сутність та теоретичні засади формування системи мотивації персоналу компанії;

- дослідити підходи до визначення і оцінки ефективності системи мотивації персоналу;

- проаналізувати стан та особливості побудови системи мотивації персоналу на прикладі ПрАТ «ВКФ»;

- надати рекомендації щодо покращення ефективності системи мотивації ПрАТ «ВКФ»;

- розробити пропозиції щодо формування ефективного компенсаційного пакету для працівників ПрАТ «ВКФ».

Об’єктом дослідження є система мотивації персоналу та менеджмент ПрАТ «ВКФ».

Предметом дослідження бакалаврської роботи є методи та елементи системи мотивації персоналу, напрями її вдосконалення.

Теоретико-практичне значення отриманих результатів полягає у розробці науково-практичних рекомендацій з формування ефективного компенсаційного пакету ПрАТ «ВКФ» та удосконалення системи мотивації персоналу досліджуваної компанії.

Структура бакалаврської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 11 таблиць, 12 рисунків, 1 додатку, списку використаних джерел з 26 найменувань. Обсяг роботи становить 40 с.,

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність мотивації та її місце в системі менеджменту компанії

Мотивація персоналу в науковій літературі, як правило розглядається у якості процесу створення у співробітників внутрішніх спонукань до якісного виконання своєї роботи та зростання продуктивності праці. Праця, в свою чергу, є важливою умовою розвитку суспільства. Нові економічні відносини, що склались в сучасних реаліях диктують нові вимоги до менеджменту персоналу. Формування нової свідомості, сучасного менеджерського менталітету впливає також і на удосконалення методів мотивації, як важливої функціональної частини діяльності з управління персоналом компанії.

З теоретичної точки зору, за останні роки науковою спільнотою запропоновано велику кількість визначень понять «мотивація» та «мотивування», які пояснюють сутність цих термінів з того чи іншого боку. В таблиці 1.1 наведено деякі з цих визначень на думку різних вчених, що досліджували цю тематику.

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до визначення понять «мотивація» та «мотивування» [1-4].

Визначення поняття	Вчені-розробники
1	2
Мотивація- сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до певних дій	О.С. Віхонський
Мотивація- діяльність менеджменту, що має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей	З.П. Румянцева, Е. А. Уткін
Мотивування- вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, яка спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації	О.Є. Кузьмін
Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою	А.М. Колот

Продовження таблиці 1.1

1	2
Мотивація базується на двох категоріях: потреби (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагороди (це те, що людина вважає цінним для себе)	О.Є. Кузьмін

Щоб більш глибоко розібратись у сутності мотивації, необхідно ознайомитись з її базовими категоріями: потребою, цінністю, інтересом, мотивом, стимулом та само мотивацією.

Потреба виражається у відчутті нестачі чогось, необхідності у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи.

Цінність є об'єктивно бажаними нормами, моделями поведінки з позицій соціуму; цінності є певним орієнтиром щодо потреб.

Інтерес - усвідомлена потреба, яка характеризує ставлення людини до значущих для неї предметів, явищ і благ. Інтереси зумовлюють появу спонукальних дій, мотивів.

Мотив - усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб.

Стимул - зовнішній стосовно до працівника чинник, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій.

Самотивація - виокремлення працівником внутрішніх, значущих для нього спонукальних причин виконання конкретних видів робіт з метою задоволення певних потреб [5].

Проаналізувавши визначення з таблиці 1.1, розуміємо, що мотивація персоналу впливає на досягнення цілей організації. Але існує ряд інших завдань, що реалізуються завдяки мотиваційній системі і мають значення у ході виконання цілей підприємства:

забезпечення підвищення продуктивності та якості праці;

формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;

визнання результатів праці співробітника;
розповсюдження позитивного досвіду досягнення успіху;
становлення організаційної культури [6].

Аби система мотивації працювала правильно і ефективно, мають виконуватись такі управлінські функції:

- 1) планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);
- 2) здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);
- 3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації) [7].

Мотивація персоналу займає важливе місце в загальній системі менеджменту компанії та його функціональному напрямку – HR-менеджменті.

Менеджмент сучасної компанії являє собою скоординовану діяльність по керівництву та управлінню організацією. Менеджмент персоналу є невід'ємною частиною цієї діяльності. Планування, набір, адаптація, навчання, оцінка та мотивація персоналу впливають на імідж компанії та її конкурентоспроможність на ринку.

Кожна компанія має потребу у вмотивованому, конкурентоспроможному персоналі, в той самий час персонал має потреби, які може задовольнити підприємство. Згідно до мотиваційної теорії А. Маслоу, такими потребами є: потреби належності та причетності, визнання й самоствердження та самовираження.

Опираючись на цю теорію, можна сформулювати модель мотивації персоналу засновану на потребах.

Схематично цю модель відображено на рисунку 1.1.

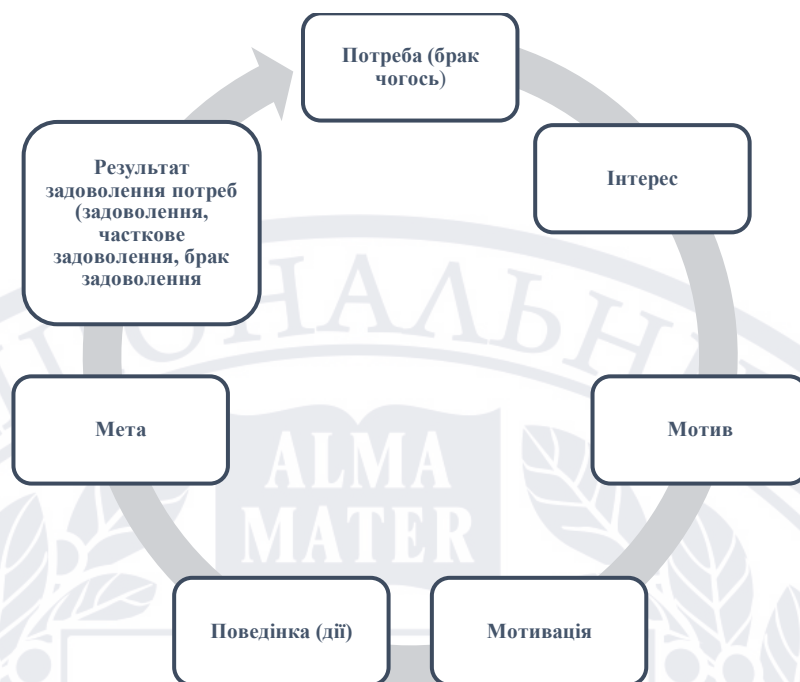


Рисунок 1.1 – Модель мотивації персоналу заснована на потребах [8]

Існує декілька методів визначення домінуючих потреб працівників: аналіз біографічних даних, анкетування, інтерв'ю, управлінське спілкування та тестування. Кожен з методів має свої особливості, наприклад про постійність та прив'язаність працівника до місця роботи можна дізнатися за допомогою аналізу біографічних даних, а про рівень задоволеності умовами праці- методом анкетування. В залежності від виду інформації, яку необхідно отримати, менеджер має обрати правильний метод, аби інформація була максимально достовірною та корисною.

Сформулювавши бачення про потреби працівників, можемо проаналізувати існуючі способи задоволення цих потреб. Для цього розглянемо основні методи мотивування працівників.

Існує декілька класифікацій інструментів, за допомогою яких відбувається процес мотивації. Фіксуючи увагу на сфері впливу, можна виділити два види чинників: внутрішні - які мають довготривалий вплив на роботу працівників та зовнішні- що швидко впливають на робочу поведінку. Таким чином можна сказати що на внутрішні чинники, такі як визнання чи

самовираження впливає нематеріальна мотивація, а на зовнішні: заробітна плата, просування по кар'єрним сходам - матеріальна мотивація. Матеріальні та нематеріальні стимули підпадають під іншу класифікацію - з огляду на форму.

Щодо напрямів впливу, розрізняють позитивні та негативні чинники. Позитивні- винагороди, зберігають та зміцнюють вже існуючу поведінку персоналу, а негативні- покарання, попереджують та ліквідують не бажану трудову поведінку. З використанням останніх, формується базова модель трудової мотивації (рис. 1.2).

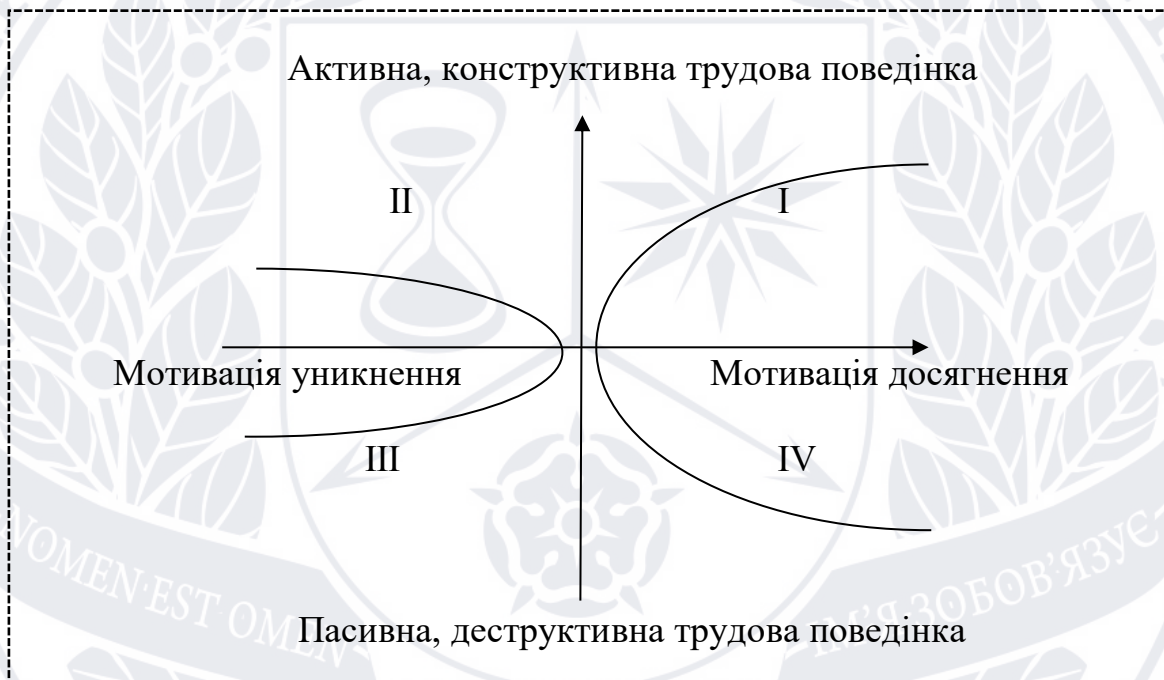


Рисунок 1.2 - Базова модель трудової мотивації [9]

При формуванні мотиваційної системи, необхідно враховувати індивідуальні фактори впливу на працівника. У кожної людини є свої пріоритети, цінності та потреби. Вони змінюються в залежності від впливу зовнішнього середовища, ближнього оточення. Тож розглянемо особливості мотивування працівників різних вікових груп (згідно з розповсюдженою теорією поколінь), що представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Особливості мотивування працівників різних поколінь[10]

Покоління	Цінності	Мотивація
Покоління Х (45 років та старше)	Стабільність, щоб нічого не мінялося, головне - з/п і вчасно. Їм потрібно доручати нескладні операції, не залучати до прийняття важливих рішень – їх це лякає! Вони дуже відповідальні, коли картина світу для них звична і зрозуміла. Виконавці. Рішення потрібно приймати за них. Для них правильно жити – терпіти. І вони терплять. Все, що тільки можна.	Заробітна плата – важливий мотиваційний чинник. Стабільна зайнятість. Автономність у роботі
Покоління Y (30- 45 років)	Вкладаються в людей. Вони допомагають іншим, їм допомагають. Виросли у дворах – вміють грати в команді. Для них важлива соціальна взаємодія. Потрібен колектив. Ставлять довгострокові цілі і йдуть до них.	Заробітна плата як засіб задоволення соціальних потреб (подорожі, дозвілля). Відрядження та виїзні програми. Заохочення саморозвитку. Програми навчання. Залучення до ефективних команд (проектних груп). Кар’єрне планування. Можливість балансу роботи та життя.
Покоління Z (до 30 років)	Не розуміють цінність стосунків, не вкладаються в людей. Виросли в атмосфері достатку і любові, звикли до схвалення. Не мають конкретних цілей, ні в бізнесі, ні в житті. Нічого не бояться	Задачі ставити конкретно, як дитині. Зароблені гроші видавати щотижня – вони хочуть бачити результат вже і негайно. Активно хвалити (живуть у системі лайків). Давати тільки цікаву не рутинну роботу. Призначати керівників їхнього віку. Вільний графік роботи. Залучати в команду (вони цінують корпоративну культуру, їм подобаються тусовки, групи, форуми). Їм важливо робити щось корисне, емоційно заряджатися.

Окрім врахування розбіжностей в мотивації представників різних поколінь, з точки зору менеджменту існує ще цілий ряд методичних підходів до визначення мотивів та ступеня вмотивованості персоналу, які також потребують дослідження в межах цієї бакалаврської роботи.

1.2 Методичні підходи до визначення рівня вмотивованості персоналу

Сучасний досвід доводить, що мотивація персоналу має вагомий вплив на успішність компанії. Неправильно сформована система мотивації може призвести до втрати великої кількості кваліфікованих кадрів, що критично негативно вплине на компанію. Аби не допустити такої катастрофи, менеджери підприємства використовують різні методики, що допомагають у вивченні рівня вмотивованості персоналу для подальшого введення необхідних змін.

Вплив мотиваційної системи на персонал підприємства можна оцінити за допомогою різних опитувальників, тестів, діагностик. Кожна з цих методик дозволяє визначити які інструменти можуть бути застосовані у різних сферах діяльності.

Часто на підприємствах застосовуються методики, що орієнтуються на проведенні анкетувань. Серед них: «Аналіз карти мотиваторів», «Вивчення мотивації», «Інформаційний стандарт аналізу робочого місця», «Вивчення заохочень», «Аналіз причин звільнень», «Рівень лояльності», «Анкета вивчення задоволеності працею» [11].

Вони є легкими у проведенні та обробці але не забезпечують повною інформацією і при частому використанні викликають роздратування у персоналу. Тому слід розглянути наступні методики, наведені в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Методики оцінки мотивації персоналу[12].

Методика	Вчені	Сутність
Ієрархія потреб	А. Маслоу	Оцінка задоволеності за такими шкалами: матеріальне становище, потреба в безпеці, у встановленні міжособистісних зв'язків, у повазі, самореалізації.
Мотивація до уникнення невдач	Т. Елес	Визначення рівню захисту людини і випробовування мотивації до запобігання невдач у трудовій діяльності.
Діагностика самооцінки мотивації схвалення	Д. Марлоу, Д. Краун	Використовується в рамках даної системи тест дозволяє визначити бажання людини отримати схвалення, з боку оточуючих, щодо власних вчинків. Чим вище мотивація схвалення, тим вище потреба у спілкуванні.

Продовження таблиці 1.3

Методика	Вчені	Сутність
Діагностики темпераменту (ЕРІ)	Г. Айзенк	Виявлення типу темпераменту особистості
Мотивація успіху або страх невдач	А.А. Реан	Методика дозволяє визначити тип мотивації який підходить для людини – мотивація успіху, орієнтовану на досягнення успіхів у трудовій діяльності, або мотивація боязні невдач, яка проявляється в прагненні людини уникати зриву, покарання або будь-яких негативних проявів у сфері трудової діяльності.
Оцінка рівня реактивної та особистісної тривожності	Ч.Д. Спілбергер, Ю. Л. Ханін	Виявлення реактивної та особистісної тривожності використовувалася методика.
Стиль регуляції поведінки – ССП-98	В.М. Моросанова, Р.Р. Сагієв	Виявлення ступеня розвитку усвідомленої саморегуляції та її індивідуальних профілів, компонентами яких являються певні регуляторні процеси.
Якоря кар'єри [13, с 286]	Е. Шейн, В.О. Чикер, В.Е.Вінокурова	Виявлення ціннісних орієнтацій у кар'єрі.

Окрім зазначених в таблиці 1.3 методик, слід також відзначити наявність інших дослідницьких методів, що використовуються для оцінки:

настрою персоналу, рівня мотивації;

діагностичні методики особистості, ступеня готовності до ризику, визначення мотиваційних тенденцій тощо;

тестування оцінки вираженості мотивів до праці, мотивації Герчикова, мотивації організаційного поведінки, орієнтації уваги тощо; експрес – опитування [14].

Розглядаючи різні методичні підходи до оцінки вмотивованості персоналу, що використовуються в практиці сучасного менеджменту, слід також відзначити концепцію розподілу методів мотивації на матеріальну та нематеріальну складові.

До методів матеріальної мотивації персоналу, як правило відносять наступні:

наявність прозорої мобільної системи преміювання персоналу, яка базується на гнучкості та персонального характеру для кожного працівника.

надання пільгового кредитування та часткової сплати житла працівників;

наявність корпоративного пенсійного страхування;

компенсаційні виплати пов'язані з покриттям різноманітних витрат працівників тощо.

Матеріальна складова мотивації тісно взаємопов'язана із системою стимулювання персоналу, що базується на дуалістичній концепції заохочень та штрафів.

При цьому, система заохочень включає різного роду заходи преміального характеру, надбавки та інші додаткові виплати. В цьому випадку розмір заробітку залежить від результативності праці працівника. В деяких ситуаціях до системи заохочень відносять і заробітну плату співробітника.

У той же час, система штрафів (покарань) будується на застосуванні стягнень за неякісну роботу або невідповідні строки її виконання. При цьому скорочення розміру заробітку впливає як стимул до більш продуктивної роботи.

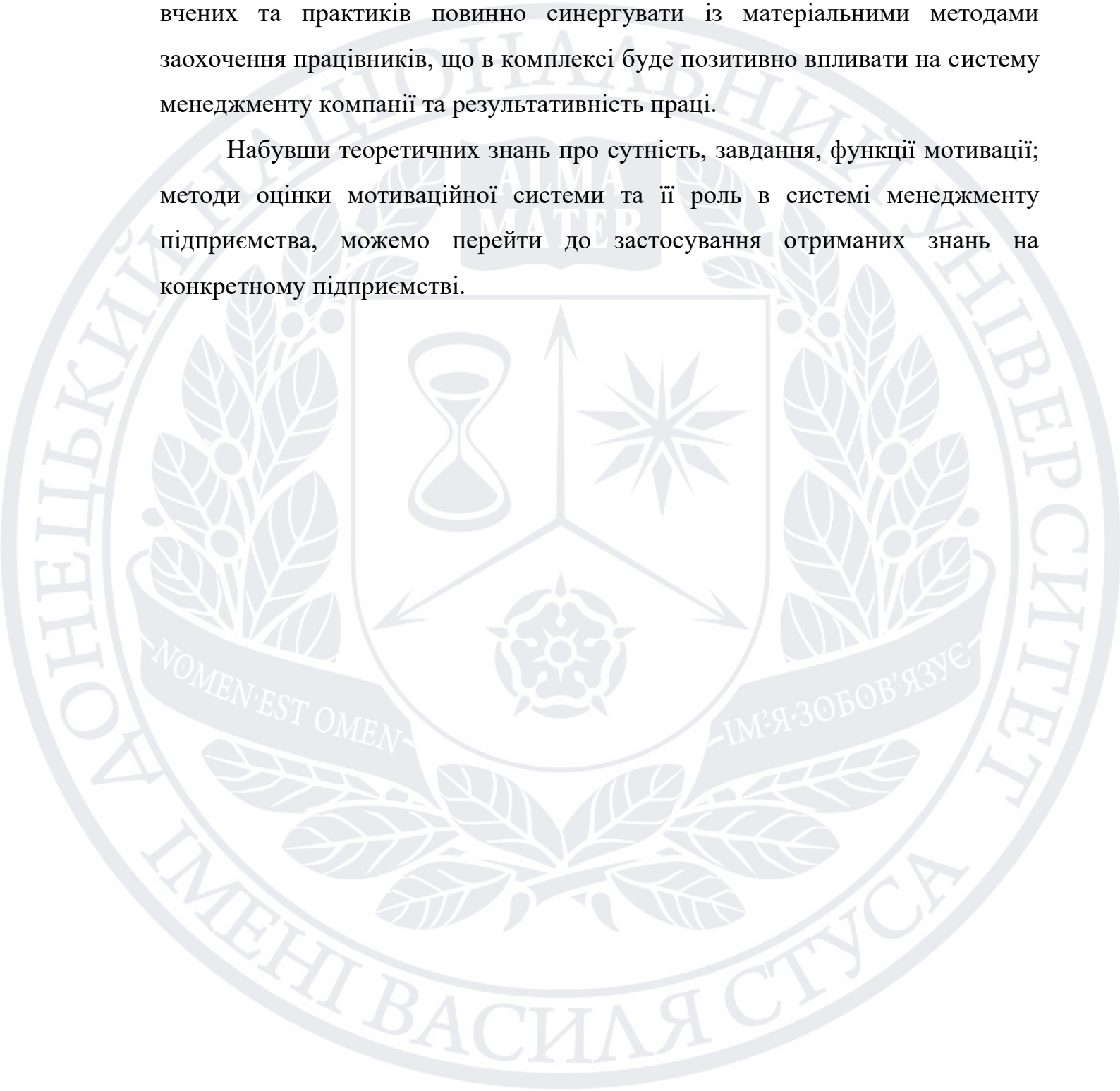
Важливими інструментами в межах системи менеджменту персоналу компанії є використання нематеріальних методів мотивації, до яких можна віднести наступні.

1. Мотивуючі наради та коучинг.
2. Можливості кар'єрного зростання та розвитку.
3. Сприятливий клімат в колективі.
4. Соціальний пакет.
5. Розвинута корпоративна культура на підприємстві.
6. Формування командного духу на підприємстві.
7. Імідж компанії, роль кожного працівника в компанії.
8. Система навчання персоналу.
9. Особисте та публічне визнання керівником.

10. Інші нематеріальні методи, що залежать від специфіки діяльності компанії.

Використання нематеріальної мотивації повинно на думку багатьох вчених та практиків повинно синергувати із матеріальними методами заохочення працівників, що в комплексі буде позитивно впливати на систему менеджменту компанії та результативність праці.

Набувши теоретичних знань про сутність, завдання, функції мотивації; методи оцінки мотиваційної системи та її роль в системі менеджменту підприємства, можемо перейти до застосування отриманих знань на конкретному підприємстві.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

2.1. Характеристика основних показників діяльності ПрАТ «ВКФ»

Об'єктом дослідження в роботі обрано Приватне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика».

Ключовим напрямком діяльності обраного підприємства є виробництво: какао, шоколаду, цукрових кондитерських виробів, борошняних кондитерських виробів. Виробництво орієнтоване на одного вітчизняного замовника ДП «КК «Рошен». Ще одним видом діяльності є надання в операційну оренду нерухомого майна, але цей вид діяльності не є основним для даного підприємства та займає незначну частину в структурі його доходів [15].

Метою діяльності підприємства є одержання прибутку в інтересах Товариства та його акціонерів від впровадження основної та інших видів діяльності та здійснення інших операцій, відповідно до законодавства та вимог Статуту Товариства.

На сьогоднішній день Вінницька кондитерська фабрика- один із лідерів серед кондитерських підприємств України.

На фабриці працює близько 2000 осіб. На сучасному високопродуктивному обладнанні випускається понад 300 найменувань кондитерських виробів, загальний обсяг яких становить близько 220 тис. т. на рік.

Вінницька кондитерська фабрика орієнтована на випуск широкого асортименту: шоколаду, борошняних виробів, цукерок. Також тут випускається понад 40 видів новорічних подарунків, що складаються з продукції з усіх підприємств корпорації. Вінницька кондитерська фабрика сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів якості безпеки продуктів харчування IFS Food ver. 6.1.

ПрАТ «ВКФ» заявляє про відповідність продукції найвищим стандартам, що забезпечуються застосуванням новітніх технологій та сертифікацією відповідно до міжнародних стандартів якості ISO та IFS.

Щодо інновацій - підприємство прагне не тільки постійно створювати нові оригінальні продукти з використанням сучасних технологій та якісних інгредієнтів, а й вдосконалювати процес виробництва з метою оптимізації природних ресурсів.

Водночас підкреслюється спадковість, багатий досвід кращих кондитерів попередніх поколінь, який шанують та застосовують у процесі виробництва.

Ознайомившись з основними відомостями про підприємство, можемо розглянути фінансові результати його діяльності. Одразу можна зауважити, що підприємство наголошує на деяких принципах роботи з фінансовою звітністю:

Фінансова звітність Товариства складається згідно з вимогами Міжнародних стандартів фінансової звітності. Фінансова звітність складена за принципом історичної собівартості.

Фінансова звітність базується на принципах бухгалтерського обліку, зазначених в Обліковій політиці Товариства. Основними принципами складання фінансової звітності відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності і МСБО 1 є:

принцип нарахування (результати операцій і інших подій визнаються, коли вони здійснюються, а не коли отримані або сплачені грошові кошти, і відображаються у фінансовій звітності того періоду, до якого вони відносяться);

безперервність (фінансова звітність складається на основі припущення, що підприємство є безперервно діючим і залишається діючим в осяжному майбутньому).

Баланс Товариства на кінець звітного періоду склав 4 521 838 тис. грн. проти 4 705 056 тис. грн. - на його початок [15].

За результатами діяльності в звітному та попередньому роках ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» виготовлено 228 831 та 207 583 тон кондитерської продукції, відповідно. Структурний аналіз виготовленої продукції в розрізі груп представлено у вигляді діаграм на рисунку 2.1:

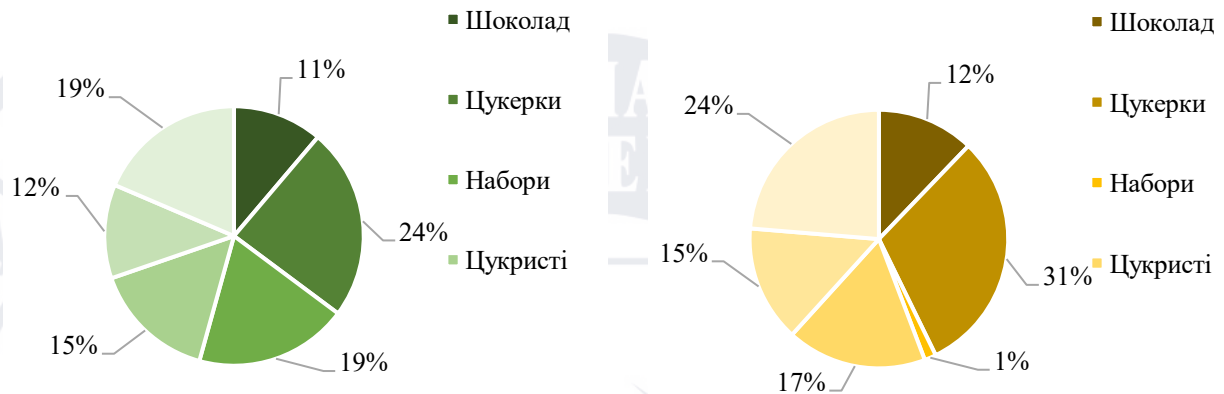


Рисунок 2.1 - Порівняння кількості виготовленої продукції за 2020 та 2019 роки, % [15]

Активи та пасиви компанії зменшились в порівнянні з минулим звітним періодом на 183 218 тис. грн. Основними розділами Балансу за якими відбулись зміни протягом звітного року є Поточні зобов'язання й забезпечення та Необоротні активи Товариства, а саме: Зменшення інших поточних зобов'язань на 194 736 тис. грн. за рахунок зменшення зобов'язання ПрАТ «ВКФ» з повернення отриманої поворотної фінансової допомоги, табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Активи та пасиви товариства станом на 31.12.2020р [15]

Показники	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Необоротні активи	4 301 126	4 109 570
Оборотні активи	272 243	280 581
Необоротні активи, утримувані для продажу	131 687	131 687
Власний капітал	4 023 221	4 027 938
Довгострокові зобов'язання й забезпечення	23 699	12 931
Поточні зобов'язання й забезпечення	658 136	480 969

Зменшення вартості основних засобів на 191 139 тис. грн. внаслідок зносу існуючих об'єктів та зменшення обсягу інвестиційної діяльності Товариства в звітному періоді.

Іншими чинниками зміни вартості активів та пасивів Товариства стало (див. таблиці 2.2 – 2.4):

збільшення вартості оборотних активів за рахунок збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги;

збільшення власного капіталу внаслідок збільшення суми нерозподіленого прибутку за результатами звітного періоду;

зменшення довгострокових зобов'язань і забезпечень за рахунок зменшення суми відстрочених податкових зобов'язань внаслідок зменшення різниці між балансовою вартістю основних засобів в бухгалтерському та податковому обліку.

збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Таблиця 2.2 – Дебіторська заборгованість за розрахунками з виданих авансів, тис. грн [15]

Показники	2020	2019
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	182 785	161 486
Дебіторська заборгованість по договорах оренди	640	353
Дебіторська заборгованість за товари на комісії	74	140
Резерв на покриття збитків від знецінення дебіторської заборгованості	0	-32

Попередні оплати в Балансі відображені без врахування податку на додану вартість.

Таблиця 2.3 – Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, станом на 31.12. 2020 та 2019 років, тис. грн [15].

Показники	2020	2019
Торгова кредиторська заборгованість за:		
Сировину та матеріали (енергоносії)	17 051	4 767
Послуги	6 696	8 444
Основні засоби та нематеріальні активи	21 289	14 710

На поточну кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги відсотки не нараховуються і вона, як правило, погашається протягом 30-денного періоду. Станом на 31.12.2020 року до складу поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги були включені заборгованості за операціями з пов'язаними сторонами в сумі 31 812 тис. грн. (2019: 12 278 тис. грн.).

Таблиця 2.4 – Податки до сплати ПрАТ «ВКФ» за 2020 та 2019 роки, тис. грн. [15]

Показники	2020	2019
Прибутковий податок	10 995	9 285
Податок на прибуток	766	3 547
Військовий збір	914	772
ПДВ	22 304	21 223
Інші податки та платежі	483	485
Всього	35 462	35 312

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства, можна сказати, що підприємство обрало правильну стратегію розвитку, та в порівнянні з 2019 роком має кращі фінансові показники.

Для того, щоб більш глибоко оцінити діяльність підприємства, проведемо аналіз його основних економічних показників (див. таблицю 2.5).

Таблиця 2.5 – Порівняльний аналіз основних економічних показників за 2019 - 2020 роки [15]

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	2019р.	2020 р.	Відхилення 2019 до 2020	
					абсолютне	відносне
1	Виготовлено продукції	тис. т.	207 583	228 831	21248	10%
2	Чистий дохід від реалізації послуг	тис. грн.	1413 796	1 651450	237 654	17%
3	Собівартість реалізованих послуг	тис. грн.	1 305 491	1534 681	229190	18%
4	Отримано валового прибутку на 1 т виготовленої продукції	тис. грн.	522	510	-11	-2%
5	Інші операційні доходи	тис. грн.	4 999	4 530	-469	-9%
6	Адміністративні витрати	тис. грн.	80 644	82 176	1532	2%
7	Витрати на збут	тис. грн.	4681	4984	303	6%
8	Інші операційні витрати	тис. грн.	21492	23 082	1590	7%
9	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	6 487	11057	4 570	70%
10	Інші фінансові доходи	тис. грн.	20 002	45 354	25 352	127%
11	Фінансові витрати	тис. грн.	15 484	51099	35 615	230%
12	Інші витрати	тис. грн.	1033	356	-677	-66%
13	Витрати з податку на прибуток	тис. грн.	2 128	239	-1889	-89%
14	Чистий прибуток	тис. грн.	7 844	4 717	-3 127	-40%

За результатами діяльності підприємства за рік, що закінчився 31.12.2020 року, фінансовий результат до оподаткування склав 4 956 тис. грн. прибутку, що на 5 016 тис. грн. менше ніж за аналогічний період попереднього року. При цьому, прибуток від провадження основної діяльності Товариства в 2020 році склав 116769 тис. грн. проти 108305 тис. грн. попереднього року.

Разом з тим, в 2020 році інші фінансові доходи підприємства збільшились на 25352 тис. грн., в той час як фінансові витрати виросли в порівнянні з минулим роком на 35615 тис. грн.

Таке відхилення зумовлене проведенням дисконтування вартості отриманої в звітному періоді безвідсоткової поворотної фінансової допомоги [15].

Маємо усю необхідну інформацію аби здійснити аналіз ризиків та можливостей компанії, для цього зробимо SWOT- аналіз ПрАТ «ВКФ» (див. таблицю 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ПрАТ «ВКФ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Стійкі позиції на ринку; 2.Великий асортимент продукції та послуг; 3.Відносно привабливі ціни на продукцію; 4.Відповідність продукції сертифікатам та ліцензіям; 5.Територіальна розгалуженість; 6.Популярність торгової марки; 7.Налагоджені транспортні сполучення.	1. Низька рентабельність підприємства; 2. Плинність кадрів; 3. Погано розвинена система мотивації персоналу; 4.Відсутність соціального партнерства; 5.Низька кваліфікація персоналу нижчих ланок
Можливості	Загрози
1.Обслуговування додаткових груп споживачів завдяки створенню нових видів продукції; 2.Введення нових технологій; 3.Зменшення числа конкурентів; 4. Запровадження нової системи мотивації, особливо системи нарахування ЗП; 5. Підвищення якості продукції.	1. Конкуренція; 2. Зниження купівельної спроможності громадян; 3. Ризик збитковості виробництва; 4. Збільшення плинності кадрів; 5. Криза падіння Української економіки; 6. Воєнні дії; 7. Можливість руйнування виробництва.

Проаналізувавши підприємство та виділивши основні можливості та загрози для підприємства, можемо структурувати їх аби охарактеризувати вірогідність таких подій та їх вплив на підприємство (див. таблицю 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця «Вірогідність / Вплив» для позиціонування можливостей ПрАТ «ВКФ».

Вплив можливостей на організацію	Ймовірність реалізації можливостей		
	Висока	Середня	Низька
Сильний	Захоплення більш стійких позицій на міжнародному ринку	Створення нової, більш якісної системи управління персоналом	Поява нових технологій
Помірний	Покращення соціально-психологічного клімату в колективі	Зменшення числа конкурентів	Зростання рівня доходу населення
Слабкий	Обслуговування додаткових груп споживачів завдяки створенню нових видів продукції	Доступність ресурсів	Переорієнтація виробництва

Розібравшись з можливостями підприємства, розуміємо, що серед можливостей найбільший вплив буде мати захоплення більш стійких позицій на міжнародному ринку та реорганізація системи управління персоналом. Далі потрібно охарактеризувати загрози, що можуть заважати втіленню цілей організації, впливати на її рентабельність та місце підприємства на Українському та світовому ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Матриця «Вірогідність / Вплив» для позиціонування загроз ПрАТ «ВКФ».

Ймовірність реалізації загроз	Вплив загроз на організацію			
	Руйнівний	Критичний стан	Тяжкий стан	Легкі «синці»
Висока	Збої в доставці продукції	Ризик збитковості виробництва	Воєнні дії	Скачки курсу валют
Середня	Збільшення плинності кадрів	Зниження рівня доходу населення	Збої в доставці продукції в фірмові магазини	Збільшення цін на сировину
Низька	Конкуренція	Уповільнення росту ринку	Можливість руйнування виробництва.	Посилення вимог постачальників

Здійснивши загальний аналіз підприємства, розуміємо, воно має велику кількість проблем, що заважають у досягненні поставлених цілей та отриманню прибутків. Була виявлена проблема у системі управління персоналом, а саме висока плинність кадрів. Це свідчить про значні прогалини у мотивації персоналу. Тож перейдемо до аналізу мотиваційної системи аби знайти джерело цих проблем та винайти шляхи їх вирішення.

2.2. Оцінка системи мотивації та стимулювання персоналу

Мотивація персоналу відіграє важливу роль у системі менеджменту підприємства. Аби проаналізувати рівень вмотивованості персоналу на ПрАТ «ВКФ», скористаємося методами збирання інформації в соціально-трудої сфері. В роботі будуть використані методи опитування та аналіз документів.

В додатку А представлена організаційна структура управління ПрАТ «ВКФ». Проаналізувавши дані про організаційну структуру підприємства, можна сказати що вона є досить розгалуженою. Ця структура включає в себе: загальні збори акціонерів, наглядову раду, директора- найвищі ланки керівництва. Далі йдуть два виробничих майданчика, відділ роботи з персоналом та дільниця постачання та відвантаження продукції.

Комунікаційний зв'язок типу «ігрек», який застосовується на підприємстві, не передбачає тісного обміну інформацією. Нижчі ланки працівників отримують інформацію в останню чергу, від керівників цеху.

Щодо роботи з персоналом, на підприємстві є директор по роботі з персоналом, але як свідчить оргструктура, відділ персоналу підпорядкується начальнику даного відділу. Також є відділ організації та оплати праці, що також не підпорядкується директору з персоналу. Так як кількість працівників на підприємстві близько двох тисяч осіб, то директор з персоналу повинен чітко відслідковувати та контролювати рішення начальників, пов'язаних з персоналом, відділів, аби забезпечити комфортні умови праці, налагодити

стабільну продуктивну працю, узгодити усі необхідні питання з працівниками та забезпечити повноцінну та якісну соціальну допомогу.

Також відсутній відділ з соціального забезпечення, тому завдання з цим пов'язані, делегуються різним підрозділам підприємства, що заважає цілісному та ефективному формуванню компенсаційного пакету.

Формуванням системи мотивації та стимулювання займається відділ з персоналу. Начальник відділу приймає основні рішення щодо цих процесів та відповідно делегує якусь частину організації та втілення запланованих процесів своїм підлеглим. Але при відсутності групи фахівців, що спеціалізувались би саме у мотиваційних процесах, забезпечення якісних мотиваційних процесів здійснювати досить складно, про це свідчить висока плінність кадрів на підприємстві.

Отже, бачимо, що на працівників середнього рівня управління покладено найбільше обов'язків. На цьому рівні і відбувається управління персоналом, зокрема процес розробки та впровадження системи мотивації. Аби виконувались функції мотивування персоналу ПрАТ «ВКФ» використовуються такі методи:

1. Економічні.
2. Адміністративні.
3. Соціально-психологічні.

Говорячи про економічні методи мається на увазі матеріальна винагорода. Поточні виплати працівникам включають: заробітну плату за окладами та тарифами, інші нарахування з оплати праці, виплати за невідпрацьований час (щорічні відпустки та інший оплачуваний невідпрацьований час), премії та інші заохочувальні виплати. основну частину якої складають премії. Премія становить невід'ємну частину заробітної плати та виплачується усім працівникам (якщо не враховувати наявність штрафних санкцій). Відсоток премії за кожен місяць залежить від отримання прибутку компанії. На кожен підрозділ виділяється окрема сума преміальних коштів, як ними розпоряджатися вирішує керівник цеху.

Адміністративні методи – такі як авторитарний метод управління нижчою ланкою співробітників, чітке формулювання цілей за допомогою наказів та розпоряджень також мають свій вплив на функціонування організації. Та, незважаючи на таку жорстку систему, між керівництвом і підлеглими завжди ведеться конструктивна розмова.

Соціально-психологічні методи включають соціальний пакет, що надаються працівникам ПрАТ «ВКФ»:

- додаткові подарунки для дітей працівників на деякі свята;
- оплачені відпустки (24 календарних дні) + два дні за кожну дитину;
- оплачені дні лікарняних листів;
- оплачені декретні відпустки;
- страхування від нещасних випадків.
- працівники підприємства зобов'язані підтримувати здоровий спосіб життя, проходити медичний огляд згідно з графіком.

Мотивація персоналу стоїть у центрі системи менеджменту. На сучасному етапі розвитку докорінно змінилася роль людини у виробництві. Людина вже не тільки найважливіший елемент виробничого процесу на підприємстві, а й стає головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без вмотивованого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності. Мотивацію персоналу можна вважати діяльністю, яка спрямована на підтримку прагнення персоналу до роботи, визначення мотиваторів кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації.

За інформацією, поданою товариством, на підприємстві, станом на 2020 рік працювало 2019 працівників. Серед них 1350 жінок та 669 чоловіків. Щодо

управлінського складу, керівні посади серед чоловіків займають 47 осіб, серед жінок- 37. Ознайомившись з віковою структурою маємо:

<30 років - 407 працівників

Від 31 до 40 років – 848 працівників

Від 41 до 50 років - 453 працівників

>50 років – 307 працівників.

Таким чином, середній вік працівників складає – 38 років. Також підприємство заявляє, що у штаті числиться 82 працівники з обмеженими можливостями.

Щодо навчання і розвитку персоналу, для різних груп співробітників розроблені навчальні програми, де заплановані як аудиторні так і електронні курси, які передбачають самостійне освоєння інформації. Система внутрішнього навчання включає адаптацію нових співробітників, розвиток професійних навичок, підвищення особистої ефективності і розвиток лідерства. Це все об'єднано в один каталог, з якого можна вибрати саме той курс, в якому в даний момент є необхідність.

Загалом на навчання співробітників у 2020 році підприємство витратило 64 041 грн. На мою думку це є незначною сумою на таку кількість співробітників.

Звертаючи увагу на інші витрати на персонал компанії, підприємством надає дані про витрати на компенсаційні обіди – 29 009 624, 73 грн (за 2020 р) та витрати на оплату медичного страхування працівників – 5 705 270, 73 грн (за 2020 р).

Маючи дані про високу плинність кадрів саме серед робітників, для більш глибокого аналізу системи мотивації та щоб зрозуміти проблеми, існуючі в компанії, було проведено анкетування серед робітників одного з цехів ПрАТ «ВКФ». Для дослідження була розроблена анкета, в якій співробітникам пропонувалось дати відповіді на питання, які стосуються безпосередньо культури компанії, а також поділу ними цінностей компанії і

застосування на підприємстві деяких видів мотивації. Їм було запропоновано відповісти на декілька питань.

Більша частина опитаних – 61%, відповіли, що знають історію компанії частково, та майже порівну відповіли, що знають 22%, та не знають взагалі 17%. Ці поверхнісні знання свідчать про не високу прив’язаність працівників до компанії, а також про недостатню корисність системи адаптації персоналу. (рис. 2.3).

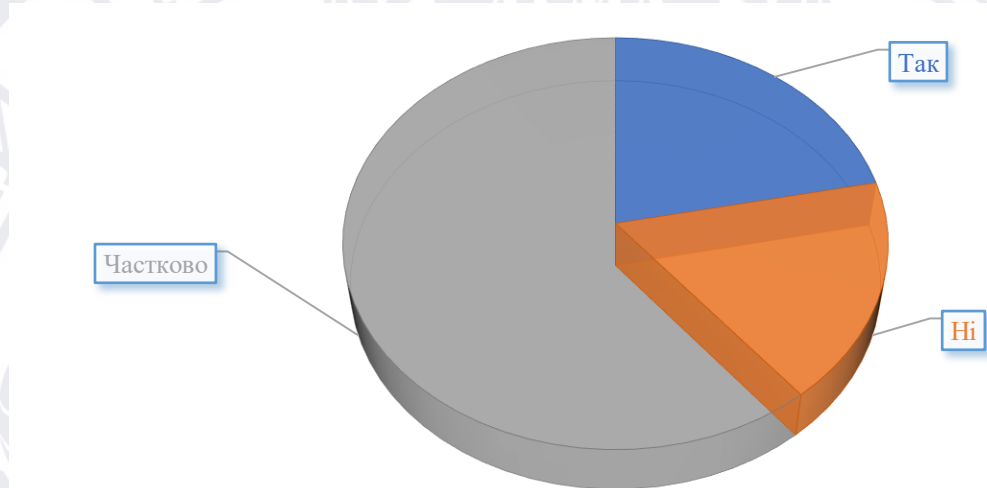


Рисунок 2.3 – Структура відповідей на запитання «Чи знаєте Ви історію своєї компанії?»

Більша частина робітників – 43%, працює на підприємстві менше п’яти років, більше 10 років затримується 17% працівників (рис. 2.4).

На підприємстві існує велика проблема з плинністю кадрів через неправильно побудовану систему мотивації персоналу, а також через малу можливість професійного зростання.

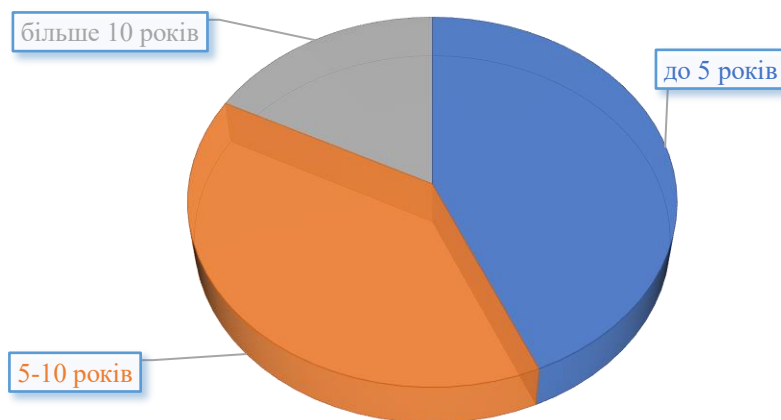


Рисунок 2.4 – Структура відповідей на запитання «Скільки років Ви працюєте в даній організації?»

Відповіді, що були отримані на питання «Для Вас корпоративна культура – це?», свідчать про те, що працівники розуміють значення терміну частково (рис. 2.5). Робітникам важливий командний дух, згуртованість колективу для продуктивної, налагодженої роботи, а також значне значення має соціальна допомога. Їх не цікавлять знаки компанії чи її традиції, але зважаючи на вікову структуру, розуміємо, що для робітників має значення соцпакет.

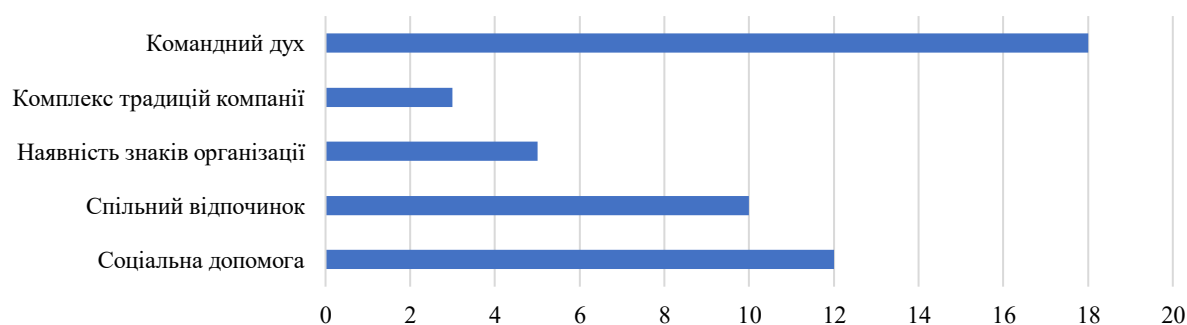


Рисунок 2.5 – Структура відповідей на питання «Для Вас корпоративна культура – це?»

Серед робітників добре налагоджена взаємодія між собою є надзвичайно важливим чинником (рис. 2.6). Тому 96% робітників проголосувало за його важливість.

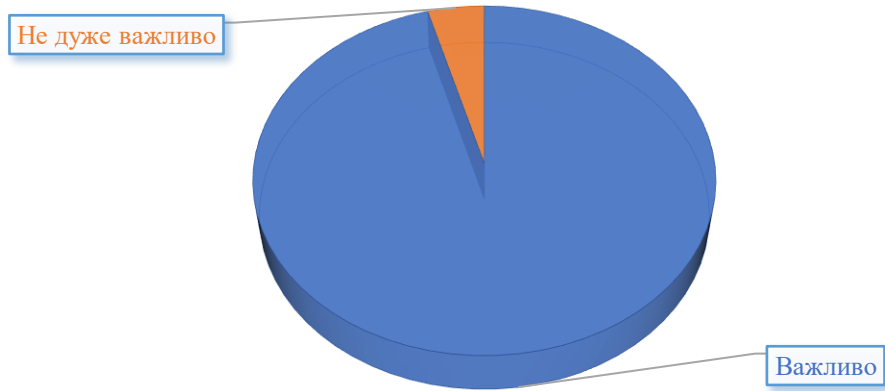


Рисунок 2.6 – Структура відповідей на запитання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

Відповідаючи на питання «Що для вас має найбільшу вагу, як для робітника ПрАТ «ВКФ?», робітники виділили заробітну плату, перспективи розвитку та цікавість роботи. Робітників майже не цікавить можливість прийняття рішень. Також має вагу справедливість у оплаті праці, на що менеджменту компанії потрібно звернути увагу.

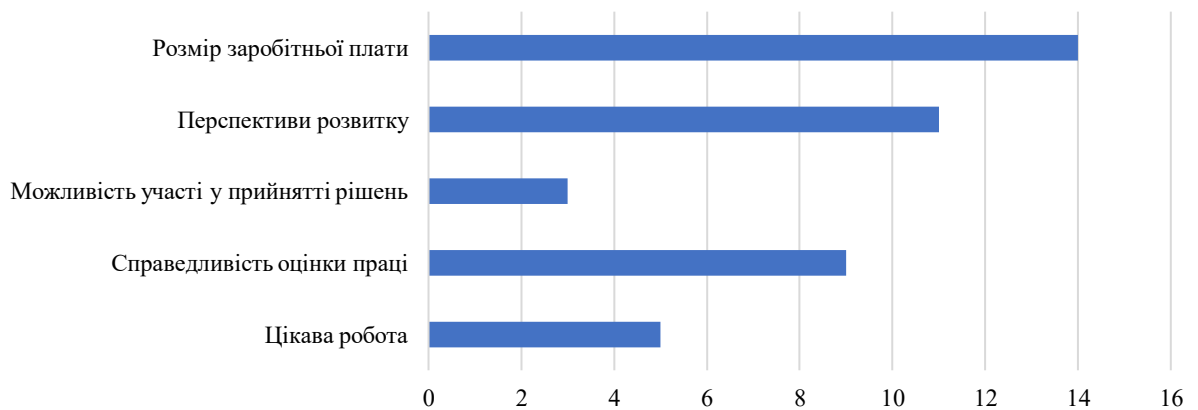


Рисунок 2.7 – Що для вас має найбільшу вагу, як для робітника ПрАТ «ВКФ»

Відповіді на питання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання» показують, що, попри всі бажання робітників до створення згуртованого колективу, вони все ж таки, в першу чергу, дбають про себе (рис. 2.8). Цілі організації не стоять для них на першому місці. І в котре можна зауважити що соціальне забезпечення впливає на мотивацію робітників найбільше.

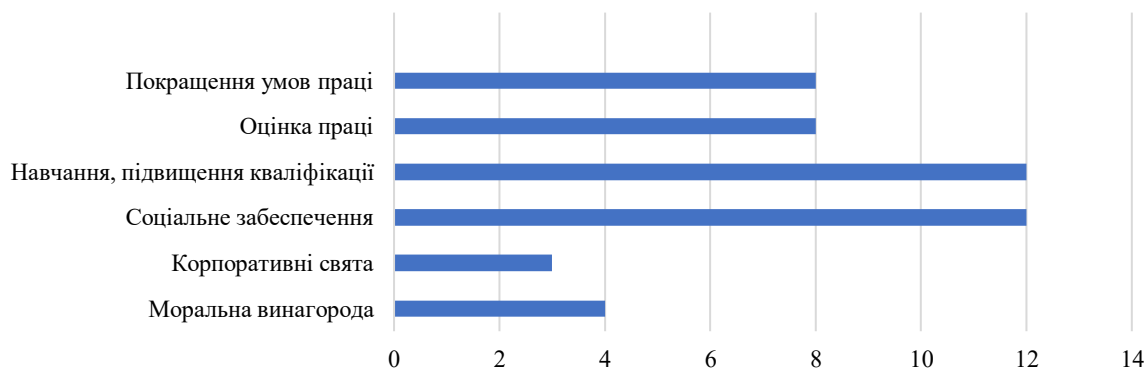


Рисунок 2.8 – Структура відповідей на запитання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»

Аналізуючи відповіді на відкрите запитання « Чи відчуваєте ви себе ефективним та важливим для підприємства?», робимо висновок, що підприємство занижує думку робітників про свою важливість для підприємства. Більшість відповідей були акцентовані на цьому. У робітників втрачається віра на те, що вони відіграють важливу роль у житті підприємства і через це робота не приносить задоволення.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

3.1 Шляхи формування ефективної системи мотивації персоналу в ПрАТ «ВКФ»

Проведений у попередньому розділі роботи аналіз дозволив ідентифікувати такі проблеми у системі управління персоналом компанії:

низьку прив'язаність працівників до місця роботи через сумнівно корисну систему адаптації;

високу плинність кадрів серед робітників через неправильно побудовану систему мотивації;

зрівнялівку в оплаті праці;

працівники ставлять особисті цілі вище цілей організації;

працівники не вважають себе корисними для компанії;

погано розвинена комунікативна система;

неефективна система навчання та розвитку.

Означені проблеми, обумовлюють пошук шляхів щодо удосконалення системи мотивації персоналу в ПрАТ «ВКФ».

Для того, щоб система мотивації персоналу підприємства була ефективною і виконувала усі необхідні функції, вона має мати ряд особливостей. Мотиваційна система має бути багатфакторною, враховувати усі нюанси, що впливають та можуть вплинути на мотивацію. Також має бути конкретна спрямованість на групу працівників або окремого працівника, це допоможе побудувати систему мотивації найефективніше, адже з урахуванням мотиваторів окремих груп людей, така система призведе до досягнення бажаних результатів значно швидше. Постійне вдосконалення та доповнення системи допоможе створювати додаткові фактори впливу на мотивацію працівників. Мотиваційна система має бути вагомою для підприємства та допомагати у втіленні його цілей.

На сучасному етапі всередині ПрАТ «ВКФ» можна виділити наступні проблеми системи мотивації персоналу.

1. Керівники не звертають уваги на покращення психологічного клімату в колективі, знижують відчуття корисності у робітників.
2. Відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи робітників, вона перестала виконувати свою головну – стимулюючу функцію і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу.
3. Комунікативні зв'язки дуже погано розвинені, керівництво не забезпечує робітників усією необхідною інформацією.
4. Низька зацікавленість робітників у досягненні цілей компанії та низька прив'язаність до місця роботи, чим обумовлена висока плинність кадрів.

Оцінивши вікову структуру працівників підприємства, розуміємо що переважають працівники яким від 30 до 40 років. Враховуючи цінності людей такої вікової категорії, такі як: важливість соціальної взаємодії, взаємна допомога, прагнення працювати в команді, необхідно розробити систему мотивації, що впливатиме саме на ці фактори.

Вітчизняна та світова практика знає безліч способів впливу на мотивацію конкретної людини, до того ж кількість їх постійно збільшується. Варто зауважити, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності не є сталими. Більше того, той самий чинник, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної ефективної праці, завтра може сприяти зниженню мотиваційних настанов [16].

Фактор задоволеності роботою є важливою складовою психологічного і морального стану людини. Задоволеність роботою створює необхідний емоційний фон для оптимістичних настроїв у працівника, навіть у стресових ситуаціях. Зворотній, але не менш сильний, вплив має незадоволеність роботою, що викликає у працівника пригнічений стан, песимізм та інертність.

Аби покращити психологічний клімат в колективі та підвищити відчуття корисності у робітників, необхідно, перш за все, посилити взаємодію керівництва з підлеглими, керівництво має цікавитись результатами роботи підлеглих, формулювати доручення максимально чітко і зрозуміло. Кожен робітник має знати що він робить, навіщо він це робить, які терміни виконання і що він отримає в результаті. Також робітники мають знати, що при виникненні будь-яких проблем, вони можуть звернутися до керівництва, вони не повинні цього боятися. Тому не можна використовувати метод «покарання грошима», адже тоді робітники будуть намагатися уникнути інформування керівництва і приховувати важливі проблеми, що можуть призвести до збитків.

Також, можна запропонувати організувати корпоративні заходи. Це можуть бути звичні для всіх святкування Нового року, неформальні мотиваційні тренінги (наприклад, корпоративний квест), колективні виїзди на природу, тематичні події та корпоративні традиції: наприклад, звичай відзначати день народження організації певним чином. Правильно організований корпоративний захід – не тільки відпочинок і розвага для співробітників, але й інструмент створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Зрозуміло, що досить складно влаштувати це на рівні всієї організації, адже там працює близько 2000 осіб. Але допомогти всім підрозділам з організацією таких заходів можливо.

Комунікативні зв'язки можна покращити за допомогою таких інструментів:

- моніторинг відгуків працівників організації на поширену серед них раніше інформацію;

- особиста комунікація між працівниками і керівництвом;

- комплексний аналіз проведених серед працівників організації підсумків опитувань;

- особлива увага до відповідної реакції, проявів думок і настроїв працівників [17].

Для інформування працівників про результати компанії, щоб збільшити їх зацікавленість діяльністю компанії та її цілями, нагороди найбільш сумлінних співробітників компанії та загального позитивного настрою рекомендується застосовувати такі засоби:

щорічні звіти для співробітників – виконують інформаційну функцію, відображаючи діяльність і значні події організації протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно звертаючись до почуття корпоративної причетності;

кодекс етики та поведінки співробітників сприяє побудові ідеології організації;

створення онлайн ресурсу для важливих оголошень, приверне більшу увагу ніж звична дошка оголошень.

Також можна застосувати такий прийом як перегляд корпоративного фільму та прослуховування спеціального курсу лекцій при прийомі нових співробітників на роботу. Завдяки цьому новий працівник вже через кілька днів матиме досить повне уявлення про організацію, його історію та ідеологію. Таким чином, поступово в організації будуть працювати співробітники, що поважають цілі організації, цікавляться ними та підтримують.

Щодо матеріального стимулювання, необхідно збільшити вплив преміювання на мотивацію робітників. Оскільки основна частина робітників працює на лініях, де виготовлення продукту залежить від цілої бригади, то премію пропонується нараховувати в залежності від ефективності діяльності всієї бригади. Аби не відбувалася зрівнялівка і не виникало конфліктів між робітниками бригади, щомісяця можна визначати найкращого працівника та підвищити йому відсоток премії на 5%. Методом голосування, де будуть брати участь робітники бригади та їх керівник, усі голоси робітників будуть рахуватися з коефіцієнтом 0,4, а голос керівника з коефіцієнтом 0,6. При цьому кожен робітник має можливість голосувати за себе. Таким чином не буде виникати суперечок щодо голосів, робітники будуть мати відчуття

причетності та можливості прийняття рішень, а також намагатимуться працювати ефективніше.

Також пропонується надавати бонуси за вислугу років, додавати певний відсоток премії за кожен пропрацьований рік на підприємстві. Якщо робітник працюватиме довше 10 років, надавати звання «Ветеран підприємства», та при виході на щорічну відпустку надавати додатково 2000 грн. Таким чином має зменшитись плинність кадрів на підприємстві.

3.2. Рекомендації щодо розробки ефективного компенсаційного пакету для співробітників компанії

Компенсаційний пакет є сукупністю всіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, що роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів [18].

Для формування ефективного компенсаційного пакету, що буде мати вагомий вплив на співробітників компанії, керівництво має керуватися наступними рекомендаціями:

- механізм виплати винагород має бути узгодженим та поєднувати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями підприємства;

- винагороди, що належать до компенсаційного пакета, мають орієнтувати працівників на одержання необхідних результатів;

- компенсаційна політика має забезпечувати єдині правила нарахування та виплати винагороди всім працівникам, створювати в них відчуття справедливості;

- під час проєктування різних складових компенсаційного пакета потрібно також ураховувати потреби, інтереси та очікування працівників;

- компенсаційна політика має бути конкурентною, сприяти залученню та утриманню компетентних працівників;

компенсаційна політика має сприяти розвитку корпоративної культури підприємства;

під час розроблення компенсаційної політики потрібно враховувати вимоги трудового законодавства;

будь-які нововведення у компенсаційній політиці не мають погіршувати матеріального стану працівників;

компенсаційна політика не повинна підривати економічної спроможності підприємства та його конкурентоспроможності [19].

Багато людей не розуміють поняття «компенсаційний пакет» та ототожнює його з поняттям «соціальний пакет». Для того щоб виявити різницю між ними, розглянемо структуру компенсаційного пакету (рис. 3.1).

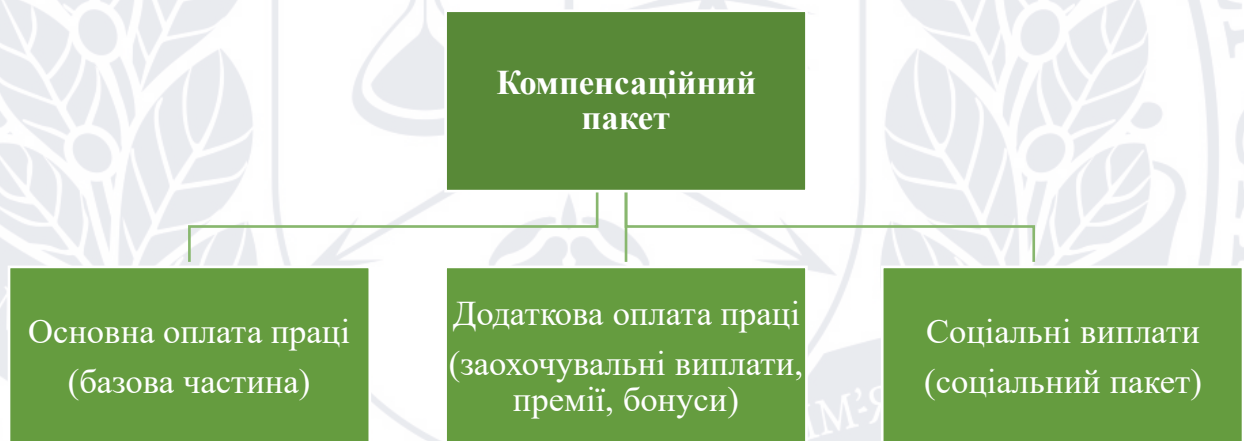


Рисунок 3.1 – Структура компенсаційного пакету

Ознайомившись зі структурою компенсаційного пакету, розуміємо, що соціальний пакет це лише його частина. Тож перейдемо до розробки рекомендацій щодо наповнення компенсаційного пакету ПрАТ «ВКФ».

Перш за все, розглянемо нарахування основної ЗП, зараз на підприємстві, робітникам, вона нараховується погодинно. Зважаючи на те, що

щоденно робітникам ставиться певна норма виробітку, то у цьому випадку можна застосовувати відрядну оплату праці. Так система оплати праці стане більш прозорою та справедливою.

Також зміна оплати праці з погодинної на відрядну дасть можливість збагатити додаткову оплату праці бонусами за переробіток і полегшить систему нарахування премій. Згідно цієї пропозиції, з'явиться можливість надання заохочувальних виплат за високу якість продукції.

Щодо соціального пакету, підприємство вже має його сформованим: додаткові подарунки для дітей працівників на деякі свята; оплачені відпустки (24 календарних дні) + два дні за кожну дитину; оплачені дні лікарняних листів; знижки на різні путівки; оплачені декретні відпустки; страхування від нещасних випадків; компенсаційні обіди; працівники підприємства зобов'язані підтримувати здоровий спосіб життя, проходити медичний огляд згідно з графіком.

Для удосконалення вже існуючого компенсаційного пакету з метою посилення мотивації персоналу, задоволеності працівників умовами праці, пропонуємо додати наступні пропозиції:

картка на знижку у фірмові магазини на 5% або 10% для працівників, що працюють на підприємстві більше 5 років;

відшкодування витрат на транспорт та мобільний зв'язок;

подарункові сертифікати у фірмові магазини на різні свята замість стандартної коробки цукерок (так кожен зможе вибрати продукцію на свій смак і дійсно насолодитись подарунком);

розміщення кавового апарату в їдальні або біля місця для паління;

пропуск з інтегрованою картою, якою можна розрахуватись тільки за обід або каву (кошти за компенсацію обідів будуть нараховуватись на цю карту, робітники будуть самі вирішувати коли і скільки вони хочуть

витратити, залишок може залишатись на наступний місяць, при звільненні працівника, гроші з цієї карти можуть бути переведені на банківську картку).

Схематично процес удосконалення компенсаційного пакету ПрАТ «ВКФ» представлено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Процес удосконалення компенсаційного пакету ПрАТ «ВКФ»

Таким чином, наведені пропозиції щодо змін та доповнення компенсаційного пакету сприятимуть більш сучасному підходу та орієнтації на потреби працівників досліджуваного підприємства. Витрати ПрАТ «ВКФ» стануть більшими, проте мотивація співробітників також зросте, що призведе до максимізації прибутків в майбутньому, підвищення рівня продуктивності праці, посилення корпоративного духу та задоволеності працівників своїми умовами праці.

ВИСНОВКИ

Проведений в роботі теоретичний аналіз свідчить про те, що мотиваційна система підприємства складна та багатогранна, аби досягти бажаних результатів, потрібно постійно її змінювати та удосконалювати з урахуванням реалій сьогодення.

У роботі досліджено та визначено сутність та зміст трудової мотивації та різні методики вивчення рівня вмотивованості персоналу; оцінено роль системи мотивації як складової загального менеджменту компанії.

Практичні аспекти дослідження були розглянуті на прикладі ПрАТ «ВКФ». В ході аналізу надана основна характеристика підприємства, здійснений аналіз основних економічних показників.

Соціологічний аналіз мотиваційної системи підприємства дав можливість виявити певні проблеми:

- низьку прив'язаність працівників до місця роботи через сумнівно корисну систему адаптації;

- високу плинність кадрів серед робітників через неправильно побудовану систему мотивації;

- зрівнялівку в оплаті праці;

- працівники ставлять особисті цілі вище цілей організації;

- працівники не вважають себе корисними для компанії;

- погано розвинена комунікативна система;

- неефективна система навчання та розвитку.

Означені проблеми, обумовлюють пошук шляхів щодо удосконалення системи мотивації персоналу в ПрАТ «ВКФ».

На основі теоретичних, аналітичних даних та означених проблем, в роботі були запропоновані шляхи покращення системи мотивації персоналу ПрАТ «ВКФ», а також були надані рекомендації щодо розробки ефективного компенсаційного пакету для співробітників підприємства, які передбачають в майбутньому посилення мотивації працівників та підвищення рівня їх задоволеності умовами, що створені на ПрАТ «ВКФ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко; ред.: Г. Є. Мошек. - Київ : Ліра-К, 2017. - 527 с.
2. Шинкаренко В.Г. Управління результатами діяльності робітників/ В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко- Харків: ХГАДТУ, - 2017, -143с.
3. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібн./ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник- Львів: НУ «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ»+ «Інститут післядипломної освіти»), «Інтелект-захід», -2016, -228 с.
4. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник-К. : Вид-во «Академвидав», - 2013, -416 с.
5. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
6. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи, Ч.1/ М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко., - К.: МАУП, 2017. - 368 с.
7. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 2014.
8. Перевозчикова Н.О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>.
9. Герчиков В.І. Мотивація і стимулювання трудової діяльності. URL: <https://stud.com.ua/166082/ekonomika/literatura>.
10. Коротко про теорію поколінь [Текст на сайті]. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/korotko-pro-teoriyu-pokolin>.
11. Друкер П. Управління націлене на результати. URL: <https://visionary.management.com.ua/management/peter-drucker>.
12. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного

університету України «Київський політехнічний інститут». 2018. № 10. С. 293–298.

13. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2015. 472 с.

14. Журавель О. В. Адаптація теоретичних засад у визначенні поняття "якість життя" до мотивації управлінського персоналу промислового підприємства / О. В. Журавель, М. О. Міхляєв // Бізнес Інформ. - 2018. - № 4. - С. 455-460.

15. Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика». URL: <http://vcf.roshen.com/>.

16. Бужин О. Мотивація праці в сільському господарстві через категорію людського капіталу // Економікс. – 2016. - №3.

17. «Теорія і практика використання інструментів внутрішнього PR», джерело: http://4ua.co.ua/marketing/tb3ad78b4d53b88521216c27_0.html

18. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник А. М. Колот, С. О. Цимбалюк.- К.: КНЕУ, 2011.- 397 с.

19. Цимбалюк С. Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. - 2011. - № 1.

20. Аудиторський звіт ПрАТ «ВКФ», 2021р. URL: <http://vcf.roshen.com/uploads>.

21. Фінансовий звіт ПрАТ «ВКФ», 2021р. джерело: <http://vcf.roshen.com/uploads>.

22. Звіт про управління ПрАТ «ВКФ», 2020р. URL: <http://vcf.roshen.com/uploads>.

23. Шкрабак І. В. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності / І. В. Шкрабак, Н. О. Доценко // Бізнес Інформ. - 2018. - № 5. - С. 50-55.

24. Ледаєв Є. Управління персоналом в умовах кризи. Люди і справи. 2019. № 3 (103). С. 17–21.

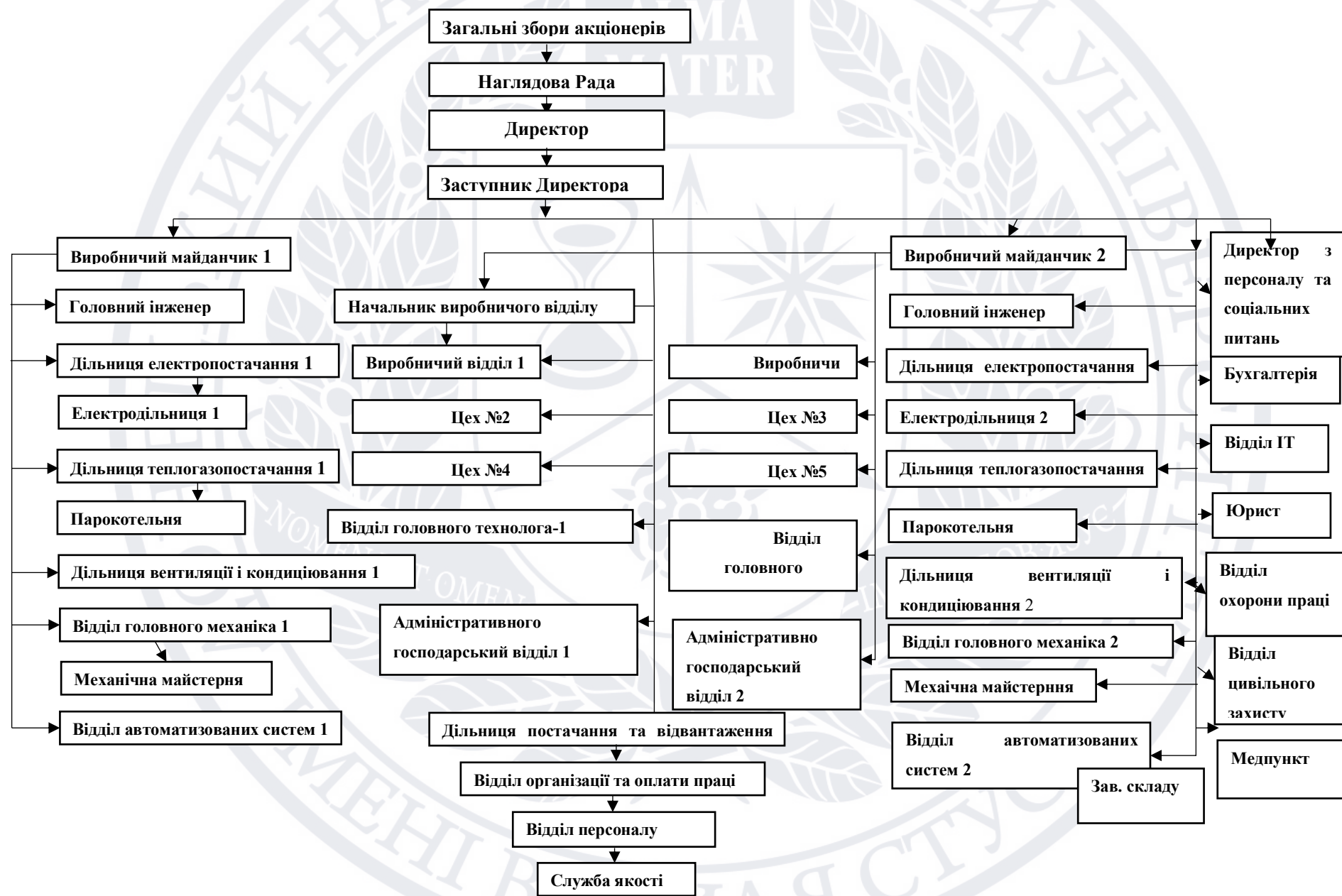
25. Насад Н. В. Способи покращення системи мотивації людських ресурсів на підприємствах зв'язку / Н. В. Насад // Бізнес Інформ. - 2018. - № 5. - С. 416-420.

26. Щетініна Л. В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, І. С. Лобунець // Проблеми економіки. - 2018. - № 2. - С. 268-275.





ДОДАТКИ



Додаток А